VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

2. Hệ thống mục tiêu và Hệ thống tìm ra vấn đề như là những yêu cầu của việc phát hiện các vấn đề quyết định.

2.1. Các chức năng của hệ thống mục tiêu và hệ thống tìm ra vấn đề trong việc phát hiện các vấn đề quyết định.

Cả hai hệ thống mục tiêu và hệ thống tìm ra vấn đề đều là những điều kiện tiên quyết đối với việc phát hiện các vấn đề quyết định. Nhưng hai hệ thống này thực hiện những chức năng khác nhau, như chương này sẽ cho thấy.

Một tác nhân có vấn đề quyết định chỉ khi tác nhân này có ít nhất là một ý tưởng chưa rõ ràng về điều có thể đáng mong muốn hay về một tình trạng nên giống như thế nào. Một vấn đề chỉ hiện diện nếu (1) có sự khác biệt xuất hiện giữa tình trạng mong muốn hay mục tiêu và tình trạng hiện tại hay đang phát triển, và (2) nếu sự khác biệt này có vẻ đủ nghiêm trọng để biện minh cho sự can thiệp của tác nhân là xác đáng. Nếu có nhiều hơn một điểm khởi đầu hay khả năng để khắc phục những sự khác biệt nói trên, thì vấn đề này có thể được xem là một vấn đề quyết định.
Trong khoa học quản lý, người ta gọi những tình trạng mục tiêu được nhận thức là những mục tiêu. Các công ty thường có nhiều mục tiêu, cả đối với toàn bộ công ty lẫn đối với các chức năng riêng lẻ, như mua sắm, sản xuất và tiếp thị. Các mục tiêu này cùng nhau tạo thành hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp. Các hệ thống mục tiêu là điều kiện cần tiên quyết để phát hiện các vấn đề quyết định.

Những sự cách biệt giữa tình trạng hiện tại và tình trạng mục tiêu có thể được phát hiện theo cách đặc biệt, đột xuất. Ví dụ, trong một chuyến đi quan sát thường lệ bộ phận của mình, giám đốc sản xuất có thể để ý thấy một số máy móc nhất định không chạy đúng cách. Hoặc là một giám đốc phụ trách sản phẩm có thể chú ý thấy có nhiều, một cách bất thường, lời than phiền từ các khách hàng về chất lượng của một sản phẩm cụ thể. Những nhà điều hành giàu kinh nghiệm và được đào tạo tốt chắc chắn có khả năng phát hiện những vấn đề cơ bản theo cách này. Nhưng rõ ràng vẫn còn rủi ro rằng không phải tất cả vấn đề cơ bản đều sẽ phát hiện được theo cách đặc biệt, đột xuất và rằng vấn đề sẽ không được phát hiện đúng lúc để tiến hành sự can thiệp hiệu quả. Để làm giảm mối nguy hiểm này, nhiều doanh nghiệp tận dụng các hệ thống tìm ra vấn đề, làm cho họ có thể phát hiện các vấn đề quyết định một cách có hệ thống và xác định các vấn đề đó vào giai đoạn sớm hơn so với trường hợp không sử dụng hệ thống đó. Ví dụ đơn giản nhất về hệ thống tìm ra vấn đề thuộc loại này là ngân sách chi phí và doanh thu; các con số trong ngân sách này được theo dõi đều đặn để biết chắc liệu có đạt được các khoản doanh thu hay không và có giữ được các khoản chi phí trong các giới hạn được xác định trước hay không.
Không giống như các hệ thống mục tiêu, các hệ thống tìm ra vấn đề không phải là điều kiện cần tiên quyết đối với việc phát hiện các vấn đề tiếp theo sau. Tuy nhiên, trên quan điểm thực tiễn, các hệ thống này là những công cụ quan trọng cho việc xác định sớm và đáng tin cậy các vấn đề quyết định.

2.2. Các hệ thống mục tiêu

2.2.1. Các hệ thống mục tiêu như là những kết hợp của các mục tiêu riêng lẻ.

Các hệ thống mục tiêu là những kết hợp của các mục tiêu riêng lẻ. Do đó, đầu tiên chúng ta phải làm rõ mục tiêu là gì và những khía cạnh của mục tiêu là gì.

Mục tiêu là sự nhận thức về tình trạng được mong muốn mà tác nhân cố gắng đạt được (Heinen, 1976, trang 45). Việc mô tả đầy đủ về mục tiêu đòi hỏi phải có những thành phần chủ yếu sau đây (Stelling, 2000, trang 7 f.):

- phát biểu về nội dung mục tiêu hay biến mục tiêu
- phát biểu về mức độ cần thiết của việc đạt được mục tiêu này
- phát biểu về hiệu lực liên quan đến thời gian của mục tiêu này
- phát biểu về phạm vi áp dụng của mục tiêu này.

Bốn thành phần nói trên sẽ được giải thích sau đây.

Chắc chắn là thành phần quan trọng nhất trong bản mô tả mục tiêu là cơ sở nội dung của mục tiêu hay biến mục tiêu. Phổ (dãy) các mục tiêu khả dĩ cực kỳ rộng. Những mục tiêu kinh doanh được theo đuổi hiện nay có thể được phân chia thành ba lĩnh vực chính: các mục tiêu về thành quả thực hiện (chất lượng, mức sử dụng công suất, năng suất, thị phần), các mục tiêu về tài chính (lợi nhuận, suất sinh lợi từ đầu tư, khả năng thanh khoản) và các mục tiêu về xã hội (sự hài lòng của người làm công, trách nhiệm của công ty) (Stelling, 2000, trang 7 f.).

Thành phần thứ hai trong bản mô tả mục tiêu liên quan đến mức độ của việc đạt được mục tiêu. Chúng ta phân biệt giữa mục tiêu tối ưu hóa và mục tiêu cần thỏa mãn. Với các mục tiêu tối ưu hóa, biến mục tiêu được tối đa hóa hay tối thiểu hóa. Các mục tiêu về tài chính, như lợi nhuận, suất sinh lợi từ đầu tư hay giá trị cổ đông, thường là những mục tiêu tối ưu hóa. Ngược lại, các mục tiêu cần thỏa mãn sẽ đưa ra tiêu chuẩn phải đáp ứng. Ví dụ, công ty có ảnh hưởng toàn cầu có thể qui định một mức doanh thu tối thiểu cho một thị trường mới theo địa lý. Nếu không đạt được mức tối thiểu này, chẳng hạn trong vòng ba năm kể từ khi gia nhập thị trường, thì các hoạt động ở quốc gia này sẽ bị từ bỏ (Stelling, 2000, trang 7).

Mỗi mục tiêu phải có tham chiếu đến thời gian đạt mục tiêu đó. Ví dụ, phải làm rõ khung thời gian cho việc đạt được mức gia tăng năng suất đã qui định. Sự phân biệt giữa các mục tiêu dài hạn, trung hạn, ngắn hạn đã trở nên chuẩn mực trong thông lệ quản lý doanh nghiệp (Grünig, 2002, trang 41 ff; Stelling, 2000, trang 7 ff.).

Cuối cùng, phạm vi của mục tiêu cần được nêu rõ. Mục tiêu có thể đề cập đến những đơn vị được xác định về mặt địa lý (quốc gia hay khu vực), thực thể pháp lý (công ty con) hay đơn vị của một tổ chức (bộ phận, phòng, ban) (Stelling, 2000, trang 7 ff.).

Tình trạng mục tiêu của một công ty hầu như luôn luôn bao gồm một số thành phần khác nhau. Trên thực tế, tác nhân hầu như chưa từng theo đuổi một mục tiêu riêng lẻ mà gần như luôn luôn theo đuổi một tập hợp mục tiêu rộng hơn hay một hệ thống mục tiêu. Một hệ thống mục tiêu không luôn luôn hoàn toàn chính xác về mọi phương diện và thường có thể thể hiện những mâu thuẫn bên trong. Vì thế, thật là an toàn khi giả định rằng những nhận

thức của một công ty về tình trạng mục tiêu sẽ lộn xộn trong một số lĩnh vực và có thể chứa đựng những quan điểm mâu thuẫn nhau. Một người bạn chuyên về thần học có lần đã nói rằng chính những mâu thuẫn tồn tại trong con người định hình chúng ta nhiều nhất và làm cho chúng ta trở nên độc đáo.

2.2.2. Phương pháp phân loại các hệ thống mục tiêu

Trong tiểu mục trên đây, chúng ta đã trình bày những đặc điểm của các hệ thống mục tiêu:

- Các hệ thống này thường không chính xác, ít nhất trong một số lĩnh vực
- Các hệ thống này có thể chứa đựng những mâu thuẫn bên trong.

Mục tiêu của cuốn sách này là đưa ra những khuyến nghị hữu ích để sử dụng trong thực tiễn. Vì thế điều quan trọng là công nhận tính phức tạp của thực tế và không bị lôi cuốn vào việc đề ra những giả định đơn giản hóa. Tuy nhiên, để tạo ra cơ sở cho việc giải quyết tính phức tạp này, bây giờ chúng tôi sẽ cung cấp một số ý tưởng cho việc phân loại các hệ thống mục tiêu.

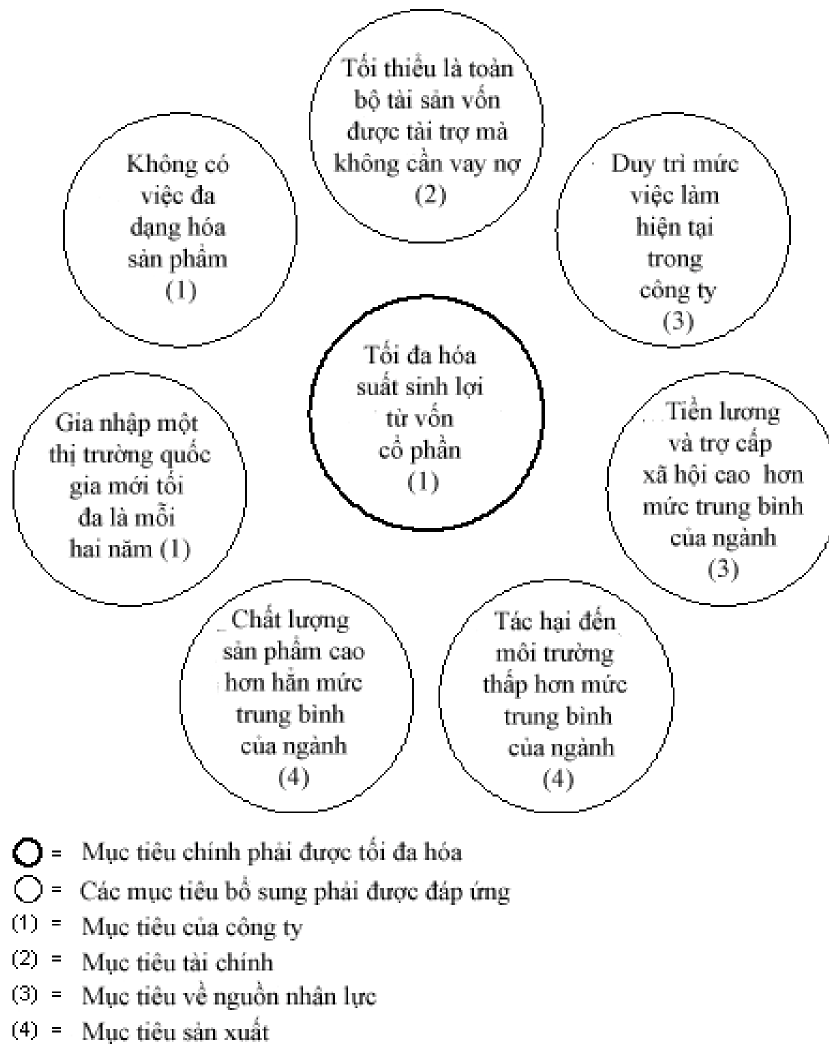
Trên quan điểm thực tiễn, có bốn khía cạnh thiết yếu trong việc phân biệt giữa các loại mục tiêu khác nhau.

- Tầm quan trọng: Mục tiêu có thể được chia thành các loại, như rất quan trọng, quan trọng và những mức độ khác. Tuy nhiên, thông thường chỉ có hai loại được sử dụng – đó là mục tiêu chính và mục tiêu bổ sung.
- Phạm vi: Điều hữu ích là phân biệt giữa các mục tiêu chung của công ty và các mục tiêu riêng lẻ của các đơn vị tách biệt như bộ phận sản phẩm, đơn vị vùng hay đơn vị chức năng.
- Thời gian: Các mục tiêu có thể được chia thành mục tiêu dài hạn (thường là cho đến khi có thông báo thêm), mục tiêu trung hạn (2 đến 5 năm), và mục tiêu ngắn hạn (một năm hay dưới một năm).
- Mức độ đạt được: Phân biệt giữa mục tiêu tối ưu hóa và mục tiêu cần thỏa mãn.

Bốn tiêu chí này có thể được áp dụng đồng thời để cấu trúc một hệ thống mục tiêu. **Hình 2.1** trình bày một ví dụ. Đây là một hệ thống mục tiêu, với mục tiêu chính là tối đa hóa suất sinh lợi từ vốn cổ phần và một số mục tiêu bổ sung. Những mục tiêu bổ sung này không phải tất cả đều liên quan đến toàn bộ công ty, mà chỉ liên quan đến những lĩnh vực chức năng chuyên biệt. Với ngoại lệ là mục tiêu chất lượng sản phẩm trên trung bình – theo nghiên cứu PIMS, chất lượng sản phẩm trên trung bình dẫn đến khả năng sinh lời trên trung bình (Buzzell/Gale, 1989, trang 89 ff.) – các mục tiêu bổ sung đều có tác động tiêu cực đến mục tiêu chính là suất sinh lợi từ vốn. Tuy nhiên, các mục tiêu bổ sung này mang lại lợi ích là làm giảm những rủi ro và chặn trước được những khó khăn với các đối tác quan trọng:

- Tăng trưởng diễn ra chậm, chỉ trong hoạt động kinh doanh cốt lõi và trên cơ sở tính công bằng mạnh. Điều này sẽ làm giảm rủi ro.
- Các mục tiêu về xã hội và sinh thái thúc đẩy các mối quan hệ tốt với người làm công, các tổ chức bảo vệ môi trường và các cơ quan thẩm quyền của nhà nước.

Hệ thống mục tiêu được trình bày trong Hình 2.1 có định hướng dài hạn. Vẫn còn phải xác định mục tiêu trung hạn và mục tiêu ngắn hạn của công ty này là gì.



Hình 2.1: Ví dụ về hệ thống mục tiêu

2.3 Các hệ thống tìm ra vấn đề

Để theo dõi có hệ thống và sớm nhận ra các vấn đề, các công ty xây dựng các hệ thống tìm ra vấn đề. Theo Kühn & Walliser (1978, trang 227 ff.), hệ thống tìm ra vấn đề có thể được định nghĩa là:

- các hệ thống phụ của hệ thống thông tin công ty
- các hệ thống phụ này thu thập, xử lý và lưu trữ thông tin
- nhằm phát hiện các vấn đề quyết định và khởi động các qui trình đưa ra giải pháp cho vấn đề (đây có thể không phải là chức năng duy nhất của các hệ thống phụ này).

Mọi doanh nghiệp đều có một công cụ cần thiết hợp pháp – đó là kế toán tài chánh. Ngoài việc cung cấp tài liệu chứng minh về tài chính, công cụ này còn có thể dùng làm một công cụ tìm ra vấn đề. Tuy nhiên, với tư cách là một hệ thống tìm ra vấn đề, kế toán tài chính chậm chạp trong việc cung cấp thông tin và khởi động quá trình phân tích và quyết định cần thiết. Vì lý do này, hầu hết công ty thiết lập các hệ thống, khác với mục đích duy nhất là để tìm ra vấn đề. Cũng như các phương pháp kế toán, chẳng hạn kế toán chi phí và giám sát ngân lưu, các hệ thống sử dụng được thiết kế đặc biệt để cho biết những thay đổi trong môi trường. Các hệ thống tìm ra vấn đề này có thể nêu bật những thay đổi trong thị trường và về công nghệ cũng như trong các điều kiện pháp lý, xã hội và sinh thái nền tảng. Các hệ thống này thường có thể cho biết các vấn đề sớm hơn các công cụ dựa vào dữ liệu nội bộ. Vì lý do này, các hệ thống tìm ra vấn đề còn được biết đến dưới tên gọi là các hệ thống cảnh báo sớm.

Thành phần chính của hệ thống tìm ra vấn đề là tập hợp các chỉ báo về vấn đề. Chỉ báo về vấn đề là một biến số; khi giá trị của biến số này thay đổi, thì tác nhân biết rằng, hay có thể giả định rằng, sự thay đổi đó có thể báo hiệu có vấn đề (Kühn & Walliser, 1978, trang 229).

Chúng ta có thể phân biệt bốn loại chỉ báo về vấn đề (Kühn & Walliser, 1978, trang 229 ff.):

- Các chỉ báo mục tiêu tổng quát, như suất sinh lợi từ vốn cổ phần.
- Các biến số có mối quan hệ số học với chỉ báo mục tiêu tổng quát. Các biến số này có thể gọi là chỉ báo mục tiêu phân biệt. Ví dụ, doanh thu toàn bộ là một chỉ báo mục tiêu tổng quát, chỉ báo này có thể được phân chia thành doanh thu của các nhóm sản phẩm, các nhóm khách hàng, hay các vùng. Mỗi giá trị trong các giá trị tách biệt này của doanh thu đều có mối quan hệ toán học với doanh thu toàn bộ, vì thế các giá trị này sẽ là các chỉ báo mục tiêu phân biệt.
- Các chỉ báo về nguyên nhân hoạt động. Các chỉ báo này gồm có các biến số có mối quan hệ nhân quả với chỉ báo mục tiêu và cho thấy những vấn đề ở cấp độ hoạt động. **Phần giải thích thêm 2.1** giới thiệu những chỉ báo do Parfitt và Collins (1968, trang 131 ff.) đề xuất. Các chỉ báo này cho biết những vấn đề về thị trường đối với hàng tiêu dùng trước khi doanh thu bắt đầu giảm xuống.
- Các chỉ báo về nguyên nhân chiến lược. Vì mục đích của việc quản lý chiến lược là xây dựng và bảo vệ những tiềm năng thành công, nên các chỉ báo này cho thấy những thay đổi về vị trí trên thị trường, về những lợi thế cạnh tranh trong chào hàng, và về lợi thế cạnh tranh trong nguồn lực. **Phần giải thích thêm 2.2** trình bày những chỉ báo về nguyên nhân chiến lược đối với một nhà xuất bản học thuật.

Phần giải thích thêm 2.1: Các chỉ báo về nguyên nhân hoạt động của Parfitt và Collins

Thị phần là một thước đo quan trọng cho việc lập kế hoạch và giám sát vị trí trên thị trường của hàng tiêu dùng. Parfitt và Collins đã xây dựng hệ thống chỉ báo của họ để có thể tiên đoán những thay đổi trong thị phần và có thể phản ứng sớm trong trường hợp có sự sụt giảm thị phần. Hệ thống này dựa trên bốn chỉ báo định lượng.

- Thị phần định lượng của sản phẩm a = Số lượng doanh số của sản phẩm a / Số lượng doanh số của tất cả sản phẩm trong chủng loại sản phẩm A

- Mức thâm nhập thị trường tích luỹ của sản phẩm a = Số người tiêu dùng đã mua sản phẩm a ít nhất là một lần / Số người tiêu dùng đã mua một sản phẩm trong chủng loại sản phẩm A ít nhất là một lần

- Tỷ lệ mua lặp lại của sản phẩm a = Số lần mua trung bình được thực hiện bởi những người tiêu dùng của sản phẩm a / Số lần mua trung bình được thực hiện bởi tất cả người tiêu dùng trong chủng loại sản phẩm A

- Chỉ số (Index) tỷ lệ mua của sản phẩm a = Số trung bình đơn vị được mua trên mỗi hành động mua đối với sản phẩm a / Số trung bình đơn vị được mua trên mỗi hành động mua trong chủng loại sản phẩm A

Tất cả các chỉ báo nói trên liên quan đến một thời kỳ nhất định *t*, ví dụ một tháng hay một quý.

Bốn chỉ báo này có quan hệ toán học với nhau:

Thị phần định lượng của sản phẩm a = (Mức thâm nhập thị trường tích lũy của sản phẩm a X Tỷ lệ mua lặp lại của sản phẩm a X Chỉ số tỷ lệ mua của sản phẩm a) / 100

Điều này có nghĩa là khi nào các giá trị của chỉ báo được xác định theo thực nghiệm thì các kết quả này có thể được chứng nhận là đúng (Kühn & Walliser, 1978, trang 237ff.; Parfitt & Collins, 1968, trang 131 ff.)

Bây giờ chúng ta có thể đưa ra một ví dụ về việc hệ thống chỉ báo này hoạt động như thế nào. **Hình 2.2** trình bày thị phần mục tiêu định lượng và giá trị của bốn chỉ báo vấn đề của Parfitt và Collins đối với một nhóm sản phẩm của công ty.

Quý	1	2	3	4
Thị phần mục tiêu tính theo đơn vị	10%	10%	10%	10%
Thị phần hiện hành tính theo đơn vị	10%	10%	10%	10%
Mức thâm nhập thị trường tích lũy hiện hành	40%	42%	50%	52%

Tỷ lệ mua lặp lại hiện hành	40%	35%	32%	30%
Chỉ số tỷ lệ mua hiện hành	0,625	0,680	0,625	0,641

Hình 2.2: Bốn chỉ báo của Parfitt và Collins đối với một nhóm sản phẩm
(phỏng theo Grünig, 2002, trang 36; Kühn & Walliser, 1978, trang 239)

Một mình thị phần không đem lại lý do gì để lo lắng trong suốt bốn quý. Ngược lại, tỷ lệ mua lặp lại giảm xuống, chỉ ra vấn đề sự thỏa mãn của khách hàng sụt giảm dần. Vấn đề này chưa có tác động tiêu cực đối với doanh thu, bởi vì chiến dịch quảng cáo trong các quý 2, 3 và 4 đã thu hút những người mua mới và làm tăng mức thâm nhập thị trường tích lũy. Nhưng sau khi kết thúc chiến dịch quảng cáo này, mức thâm nhập thị trường tích lũy có lẽ sẽ giảm xuống đến mức ban đầu là 40 %. Ngay cả khi tỷ lệ mua lặp lại vẫn là 30% như cũ và chỉ số tỷ lệ mua vẫn là 0,641 như cũ, thì thị phần trong quý tiếp theo cũng sẽ giảm xuống còn 76%. Như thế, các chỉ báo của Parfitt và Collins cho phép phát hiện được những vấn đề về vị trí trên thị trường trước khi thị phần bị ảnh hưởng và vấn đề trở nên trầm trọng.

Phần giải thích thêm 2.2: Các chỉ báo về nguyên nhân chiến lược của công ty xuất bản

Bigler là một nhà xuất bản tiếng Đức chuyên về tài liệu giảng dạy sinh học và y học. Thị trường phụ đối với sách cấp đại học thật là quan trọng đối với cả doanh thu lẫn hình ảnh của công ty. **Hình 2.3** cho thấy các chỉ báo về vấn đề được Bigler sử dụng để giám sát vị trí của mình trong thị trường phụ quan trọng này. Như có thể thấy trong phần minh họa (Hình 2.3),

- hai nhóm chỉ báo đầu giám sát sự phát triển của thị trường và vị trí của các đối thủ cạnh tranh với các sản phẩm thay thế.
- ba nhóm chỉ báo kia cho thấy vị trí trên thị trường của Bigler, không phải ở cấp độ thị phần mà ở một cấp độ làm nền tảng cho thị phần. Ví dụ, nếu các nhà học thuật nổi tiếng bắt đầu từ chối sử dụng nhà xuất bản Bigler và xuất bản các cuốn sách giáo khoa của họ với các đối thủ cạnh tranh của Bigler, thì điều này sẽ có ảnh hưởng trung hạn làm giảm thị phần của Bigler.

Việc giám sát định kỳ và có hệ thống các chỉ báo, như trong ví dụ này, chắc chắn sẽ dẫn đến một số chi phí nghiên cứu nhất định. Mặc dù phải chấp nhận điều nói trên để có được hệ thống cảnh báo sớm chiến lược, nhưng không nên ước lượng quá cao chi phí này. Thường thì chi phí do vòng đầu tiên cao hơn rõ ràng so với việc xác định giá trị các chỉ báo được tiến hành sau đó.

Những chỉ báo về nguyên nhân trong trường hợp này dựa trên kiến thức của những nhà quản lý đáng tin cậy. Ta cũng có thể sử dụng các mô hình nhân quả đã được xác nhận là đúng theo thực nghiệm. Tuy nhiên, trong thực tiễn điều này hiếm khi được thực hiện.

(1) Số sinh viên sắp xếp vào các trường đại học nói tiếng Đức để học

- sinh học như là một môn học chính
- sinh học như là một môn học bổ sung
- y học.

(2) Các tỷ lệ phần trăm sách bằng tiếng Anh bắt buộc và được khuyên nên đọc trong khóa học tại 10 đại học được chọn một cách ngẫu nhiên
- trong các khóa học sinh học tại các trường đại học nói tiếng Đức
- trong các khóa học y học tại các trường đại học nói tiếng Đức

(3) Tỷ lệ phần trăm trong 100 nhà học thuật nổi tiếng nhất xuất bản một cách độc nhất hay hầu hết với Bigler so với các đối thủ cạnh tranh của Bigler
- các nhà sinh học nói tiếng Đức
- các chuyên gia y học nói tiếng Đức

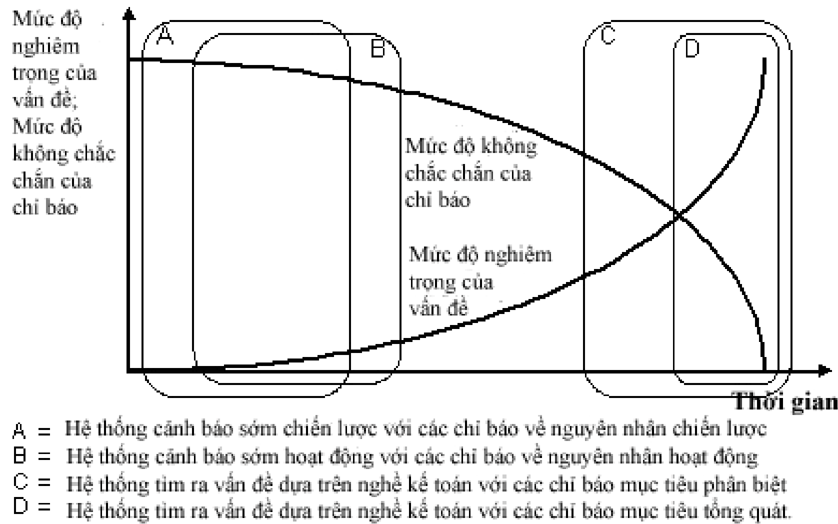
(4) Số sách mới tính theo tỷ lệ phần trăm trong danh mục sách có sẵn của nhà xuất bản Bigler so với các đối thủ cạnh tranh của Bigler.
- đối với sách sinh học tiếng Đức
- đối với sách y học tiếng Đức

(5) Số lượng bản được in ra, bao gồm những lần tái bản sau đó, đối với sách xuất bản của Bigler so với các đối thủ cạnh tranh của Bigler.
- đối với sách sinh học tiếng Đức
- đối với sách y học tiếng Đức

Hình 2.3: Các chỉ báo về nguyên nhân chiến lược của nhà xuất bản Bigler để giám sát tài liệu, sách giảng dạy đại học của Bigler.

Rõ ràng là các hệ thống cảnh báo sớm dựa trên hết vào các chỉ báo về nguyên nhân, trong khi các hệ thống tìm ra vấn đề của nghề kế toán chủ yếu là các chỉ báo mục tiêu tổng quát và chỉ báo mục tiêu phân biệt. Những điểm lợi và điểm bất lợi cốt yếu của các chỉ báo về nguyên nhân và mục tiêu và của các hệ thống tìm ra vấn đề dựa trên các chỉ báo này được tóm tắt trong **Hình 2.4.** Minh họa này cho thấy hai xu hướng trái ngược nhau:

- Một mặt, các chỉ báo về nguyên nhân, và các hệ thống cảnh báo sớm dựa trên các chỉ báo này, phản ứng sớm và chỉ ra các vấn đề trước khi các vấn đề này leo thang quá xa (trở nên quá nghiêm trọng). Điều này đem lại thời gian quý báu cho tác nhân xử lý vấn đề và áp dụng giải pháp đã chọn. Ngược lại, các chỉ báo mục tiêu phản ứng chậm. Do đó, tác nhân có thể phải đương đầu với vấn đề khi đã quá trễ đến nỗi không thể có được những biện pháp hữu hiệu.
- Mặt khác, với các chỉ báo về nguyên nhân thì có rủi ro báo động lầm, dẫn đến chi tiêu không cần thiết về việc phân tích và về việc giải quyết vấn đề tưởng tượng. Với các chỉ báo mục tiêu, rủi ro này hầu như không tồn tại. Khi nào các chỉ báo mục tiêu này phản ứng, thì có khả năng cao là có vấn đề quyết định.



Hình 2.4: Những điểm lợi và điểm bất lợi của các loại khác nhau của các hệ thống tìm ra vấn đề và các chỉ báo về vấn đề
(phỏng theo Kühn & Walliser, 1978, trang 231)